



MANAGER'S HANDBOOK

经理人手册

罗伯特·赫勒 © 主编

陈国铃 陈晏平 © 译

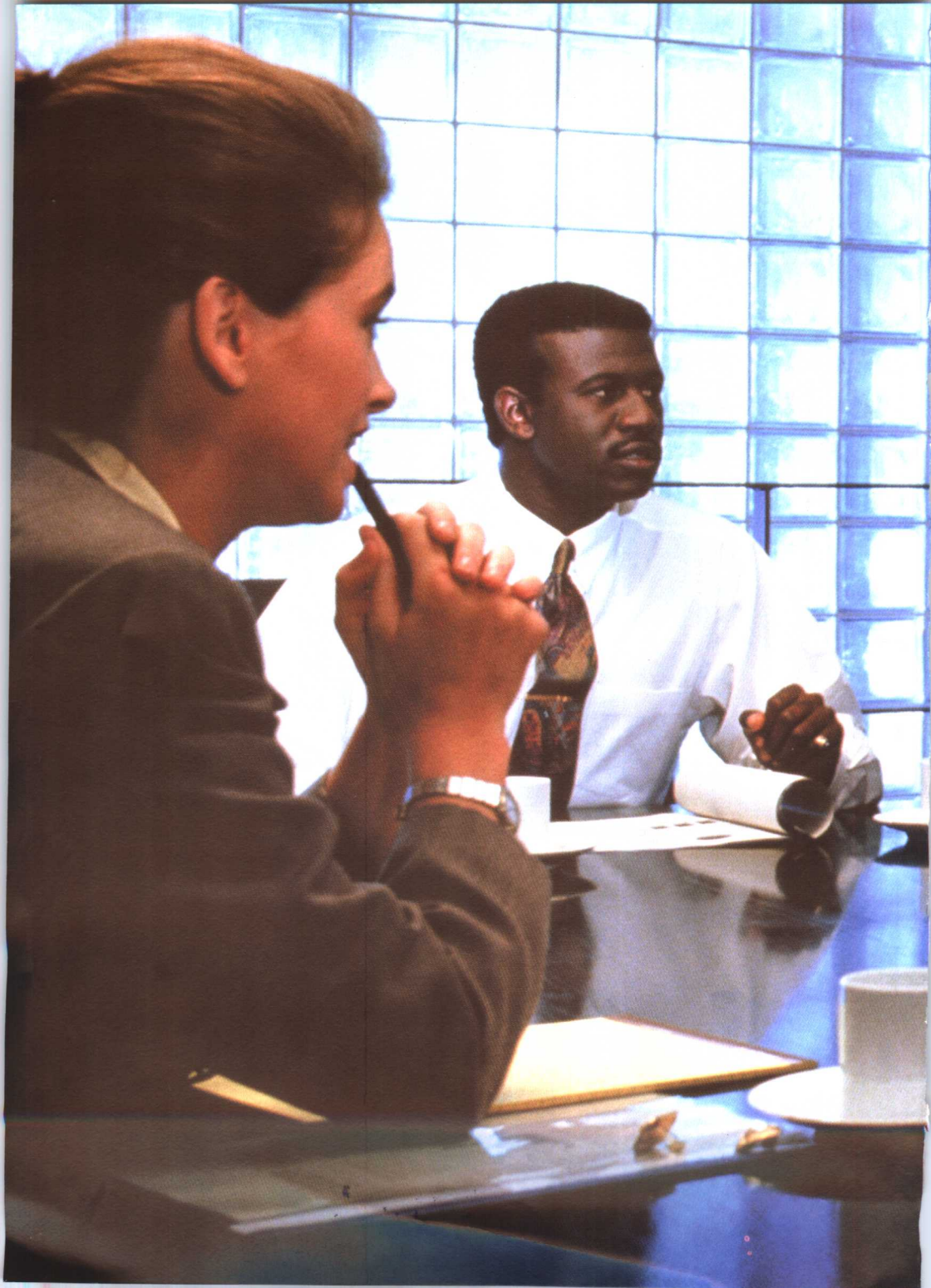


上海科学技术出版社

经理人



手册



华北水利水电学院图书馆



207349225

F270-62

L930

经理人手册

关于经营和管理，你需要懂的，
尽在本书中

罗伯特·赫勒 主编
陈国铃 陈晏平 译

上海科学技术出版社

00083/02
734002



A Dorling Kindersley Book
www.dk.com

Original title: Manager's Handbook
Copyright © 2002 Dorling Kindersley
Limited, London
Text Copyright © 2002 Robert Heller

图书在版编目(CIP)数据

经理人手册/赫勒著;陈国铃等译. —上海:
上海科学技术出版社, 2004.1
书名原文: Manager's Handbook
ISBN 7-5323-7287-1

I. 经… II. ①赫…②陈… III. 企业管
理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第
091695号

经理人手册

主 编: 罗伯特·赫勒
译 者: 陈国铃 陈晏平
责任编辑: 胡 毅
出版发行: 上海科学技术出版社
上海市瑞金二路450号

承 印 者: 东莞新扬印刷有限公司
出版日期: 2004年1月第1版第1次印刷
字 数: 268 800
印 数: 1-10 000
定 价: 58.00元
版权所有·不准翻印

目 录

撰稿人 6
引言 8

职业生涯管理

发展自我	15
职业生涯规划	16
增长必要的技能	18
制作个人简历	21
选择合适的组织	23
新工作的成功	26
制定个人发展计划	28
辞职	30



理解组织

学习型组织	35
组织变革的动力	36
变革中的组织	38
应付动荡而复杂的局面	41
将来的组织	43
发展学习型组织	45
改造组织能力	48
描述愿景和使命	52
维护形象和声誉	54

财务管理	57
筹集开业资金	58
控制现金	60
预算和预测	62
管理会计	64
成本核算与定价	69
监控财务比率	73
回报企业所有者	75
风险管理	77

资源管理	81
计划的要素	82
行动计划	84
追求全面质量	86
实现反馈	88
用人与招聘	90
薪酬方案	93
人力资源规划	95
绩效测评	98

运营管理	101
价值链管理	102
采购与供应	104
生产计划	106
精益制造	109
从研发中获得回报	110
新技术开发	113
告知与沟通	114

营销与销售	117
企业营销的任务	118
市场信息	120
营销计划	124
营销运作	127
营销和销售的组织	130

互联网的影响	135
公司上网	136
有效利用内联网和外联网	139
选择快速成功	140
制订企业的战术性互联网计划	142



经理的职责

沟通	149
基本技巧	150
掌握非正式沟通的方法	153
商务写作	155
高效阅读	157
发表演讲	160
主持会议	162
成功谈判	164

人员管理	167
激励	168
管理与领导	170
团队建设	173
工作授权	176
绩效评估	178
培训与发展	181
问题处理	185

解决问题和制定决策	189
区别问题和决策	190
查找问题的起因	193
决策过程	195
问题和决策的解决方案	198

变革与创新	201
明确组织变革的需要	202
明确创新变革的需要	203
明确战略变革的需要	205
行为变革	208
创造成功变革的条件	210
变革动机的领导	213
变革动机的评估	214



国际化管理

全球企业运营	219
全球性企业的要素	220
全球经理的技能	223
识别全球风险和机会	226
制定全球战略	228
实施全球战略	230

跨文化管理	233
文化的界定	234
文化差异的管理	240
与文化差异共舞	243

术语浅释	244
商务名录	246
索引	251
译者后记	255
致谢	256

撰 稿 人

保罗·唐科斯基
(PAUL DONKERSLEY)

发展自我

在管理与就业方面颇为成功的自由作家，其著作包括畅销书《英国最佳雇主》(Britain's Top Employers)。他有丰富的商业经验，1999年，他创立了Terrier公司，他自己的“专业从事网站内容战略研究”的国际机构。

鲍勃·加勒特
(BOB GARRATT)

学习型组织 (第35~51页)

加勒特教授是7家公司的董事长，包括伦敦的媒体工程国际有限公司，并且是发展与组织学习和变革管理委员会的顾问。他是伦敦大学英比利国际学院管理系公司监管专业客座教授。1986年，他写了独创著作《学习型组织》，2000年经修订后再版。他的其他著作还有《从鱼头烂起：我们的董事会危机》(1996)。

特里·加斯金
(TERRY GASKING)

(FCCA, MIMIS, MIMgt, FRSA)

财务管理

加斯金是一位经验非常丰富的管理顾问，1989年起，他致力于帮助许多公司从闲置资产中回笼资金，最终提高公司的盈利能力，使员工受到很好的激励。他著有适合非财务经理阅读的《如何掌握财务》(1999)和《完美的财务比率》(1993)。

科林·巴罗
(COLIN BARROW)

资源管理

(第90~99页)

巴罗是克兰菲尔德管理学院企业管理系主任和英国企业成长与发展规划委员会主席。他具有丰富的授课经验，是马萨诸塞州波士顿市萨福克大学的客座教授。他曾经在企业中担任高级职务，现在还是许多公司的战略顾问和非执行董事。

保罗·斯佩利
(PAUL SPENLEY)

(CEng, MIEE)

运营管理

斯佩利是领导变革合伙企业的创始人和总经理。他是一名注册工程师，拥有电子学学士学位和哲学硕士学位，主要从事信息系统发展中经理的领导角色的研究，他还拥有担任各级管理职位的丰富经验，特别突出的是担任系统和质量经理，为ICL公司获得了运营奖。他著有两本书，还和罗伯特·赫勒合著了《驾驭变革》(2000年)。

马尔科姆·麦克唐纳
(MALCOLM MCDONALD)

(MA(Oxon), MSc, PhD, DLitt, FCIM, FRSA)

营销与销售

麦克唐纳是市场营销学教授和克兰菲尔德管理学院副院长。他拥有广泛的行业经验，并且是几家跨国公司的董事长。他的畅销著作包括《营销计划：如何制定，如何实施》(1999年)和《关键顾客：如何有效地管理》(2000年)。

休·克莱门森 (SUE CLEMENSON)

人员管理

克莱门森是变革沟通的资深顾问和主天使协会的联合创始人。凭借在许多不同行业中的丰富经验，她成为组织效力和员工承诺研究方面的专家，她还是曾经获奖的变革方案设计师。

安杰拉·平宁顿 (ANGELA M. PINNINGTON)

解决问题与制定决策

在医药行业取得成功之后，平宁顿以合伙人的身份加盟Kepner-Tregoe国际咨询和培训组织。她负责管理英国和爱尔兰的分部，以及整个欧洲的培训发展规划。她成功地帮助全世界的许多经理人提高了思维技能。

克里斯·唐宁 (CHRIS DOWNING)

互联网的影响

作为电子战略专家，唐宁专业从事电子商务的咨询。在计算机和技术行业工作了20年后，他通过帮助企业的领导意识到制定电子商务战略的需要，在互联网市场中为英国电信的团体客户完成了领导权的配置。

乔治·鲍登 (GEORGE BOULDEN)

(DMS, FIMC, MIM)

变革与创新

鲍登是友邦保险国际有限公司的董事长和总经理，他致力于行为学习在解决企业问题中的应用。他写了许多论文，最近

为国际劳工组织写了一本书《组织改造》。

特伦斯·布雷克 (TERENCE BRAKE)

(MA)

全球性企业运营

布雷克是跨国管理协会美国分会的主席。他著有《全球领导：创建世界级组织的关键因素》(1996)和与他人合著《国际经营：跨文化成功指南》(1994)。他写了许多论文，并多次在国际大会上发表主题演讲。他为大量全球客户完成了管理系统的设计和开发。

丰斯·特龙佩纳斯 (FONS TROMPENAARS)

跨文化管理 (作者之一)

特龙佩纳斯教授是荷兰THT咨询公司(阿姆斯特丹)的创始人。他在美国宾夕法尼亚州沃顿商学院攻读博士学位时，以皇家荷兰壳牌集团作为“实验室”，着手研究文化差异对跨文化经营的影响。他著有多本畅销书，并多次在国际大会上发表主题演讲，是跨文化价值观的世界权威。他还是荷兰奈梅亨大学的客座教授。

彼得·伍尔廉斯 (PETER WOOLLIAMS)

跨文化管理 (作者之一)

伍尔廉斯教授是英国安格利亚商学院的国际商务学教授，是荷兰THT咨询公司(阿姆斯特丹)的客座教授。1989年以来，他与特龙佩纳斯教授密切合作，参与了跨文化数据库的开发和分析。他经常在许多国际大会上发表演讲，并与特龙佩纳斯教授有着广泛的著述合作。

引 言

过去，经理人从来不需要懂得那么多，或横跨如此宽的
前沿领域。那时，经理人只需要独立地运用自己的专业知识——
比如财务、市场营销、信息技术或人力资源等等——来
开展工作，自己专业之外的知识则是其他人的事情。管理则
被分为独立的几个部分，尽管大家都知道其中没有任何一部
分能够单独地发挥作用。

今天，人们认识到，这种区分是人为的，也是弄巧成拙
的。如果每个过程都必须从顾客的需求出发，直到顾客完全
满意，那么，每一位经理人都必须懂得市场营销的原理与实
践。如果“增值”是企业的另一种需要，那么，每一位经理
人都必须理解财务系统的基本原理——盈利和亏损的机制
——决定了价值。如果管理者的高效激励是取得突出业绩
的关键，那么，每一位经理人都得通过学习成为“人力资源”
的专家。

此外，如果各方面的管理都依赖于最新信息和通信技术
的有效应用，那么，经理们就要掌握这些技术，而不能把它
留给专家。因特网时代包罗万象，学会利用电脑世界的无限
资源来分析顾客、与客户交流、为客户服务的经理们，一定
胜过对此一无所知的人。总而言之，优势属于多才多艺的人。

然而，仅仅了解是不够的，管理在于实践。通过掌握更
多有用的知识，提高管理效率是现代经理人的目标，也是本
书追求的目标。本书的内容包含了许多上面未提及的学科，
其中的每一部分都对企业和个人的成功至关重要。可以想象

的是，个人——单独的男人或女人——并不能实现自身的远大抱负，除非采取集体的行动。因此学会与别人共事和请别人做事成为经理人的重要技能。

本书对现代管理的广泛领域作了全面介绍。对所有的经理人来说，它打开了通向对他们自己有影响的其他相关学科之门，这将使他们取得更大的成功。例如，“计划”过去是参谋专家的保留内容，现在则是对所有经理人的普通要求。不仅如此，“人事经理”也要能计划、能组织当前的活动，以获取将来的成果。实际上，像军队管理那样彻底区分作战与参谋是不必要的。财务就是一个非常相似的问题，实际上不会有哪个经理不懂财务，每一位经理都应熟悉自己所控制范围内的成本和收益问题，而不必求助于财务专家。尽管我们仍然很需要这些专家来完成一些重大任务，诸如：检查、合并和分析，但是他们最重要的工作在于设计与控制那些推动业务向前发展的商业与财务模型。

“商业模型”这个名词是经理们应该熟悉的众多行业术语中相对较新的一个。本书对众多行业术语作了解释，然而，更重要的是，它阐述了流行的（甚至非流行的）词汇，诸如“全面质量管理（TQM）”或“企业流程再造（BPR）”等词汇背后的真正含义。管理界常常实践这样的古怪过程：掌握一个新的对策，将之上升为“万能良药”，然后对结果作出幡然醒悟的反应——最后把婴儿连同洗澡水一起倒掉。

这样的想法会被看作时尚或流行，但其表现形式不会影响它们的永恒价值。例如，“全面质量管理”铭记这样的基

本真理：每一次实践或每一个过程都能够不断地得到显著改善；这样的显著改善只能在仔细对比前后结果后才能获得；计划和执行必须交给直接参与的人；最后，参与和改善对整个企业起到了强化作用——产生了全方位的惊人的影响。

有人认为，我们再熟悉不过的企业减薪、裁员和合理化的运动与记载企业收入所在的（财务报表）顶线无关。这是一个严重的错误，本书明确避免了这一点。顾客是顶线的主人，他们都非常关心产品的质量 and 直接面对的服务。产品质量的提高对顾客购买什么产品或服务以及愿意支付什么价格有着直接的影响。不论一家公司是否按照全面质量管理来运作，来自顾客的驱动力都不能被否定，也不应被忽视。

“企业流程再造（BPR）”的寓意也是如此。你应当打破、分析和再造企业的运营流程，从顾客的最初需求出发，直到顾客满意，不在必须的项目中削减成本，只是根据期望的价格降低成本——以达到所需的竞争力水平。本书旨在帮助读者学习他们所需要的知识，以智慧战胜竞争者，因为，在新的千年中，各行各业的竞争者将比过去更多、更顽强，在未来几年中，竞争不会减弱，只会更趋白热化。

因此，本书最重要的教育意义在于指导行动。作者们不仅致力于阐述经理人应该做什么，而且讲解怎样去做——怎样现在就着手去做。过去，许多经理人认为，没有必要阅读和学习：经理人的工作就这么简单，而且通常只是在很窄的领域内。《经理人手册》不仅仅是一本行动指南，它更使人

全面认识到，行动比语言更具说服力，思想和智力是积极而有绩效的经理人不可或缺的工具。

希望本书能成为广大读者日常行动的实用指南，同样也希望本书能成为所有成功企业所倚靠的建设性思想和计划的长期后盾。



罗伯特·赫勒 (Robert Heller)

罗伯特·赫勒是《今日管理》(*Management Today*) 杂志的创刊编辑，他还发起主办了《运动》(*Campaign*)和《会计时代》(*Accountancy Age*) 两本非常成功的杂志。他的著作《经理人纵览》(*The Naked Manager*, 1971年) 的畅销，确立了他作为英国主要商务作家的地位。此外，他还有其他许多著述，如D.K.公司出版的《管理技巧丛书》和《商界智囊》系列图书，他还曾与爱德华·德·波诺 (Edward de Bono) 合著《致睿智经理人的信》。他作为一位演说家和管理咨询专家，备受全世界的欢迎。

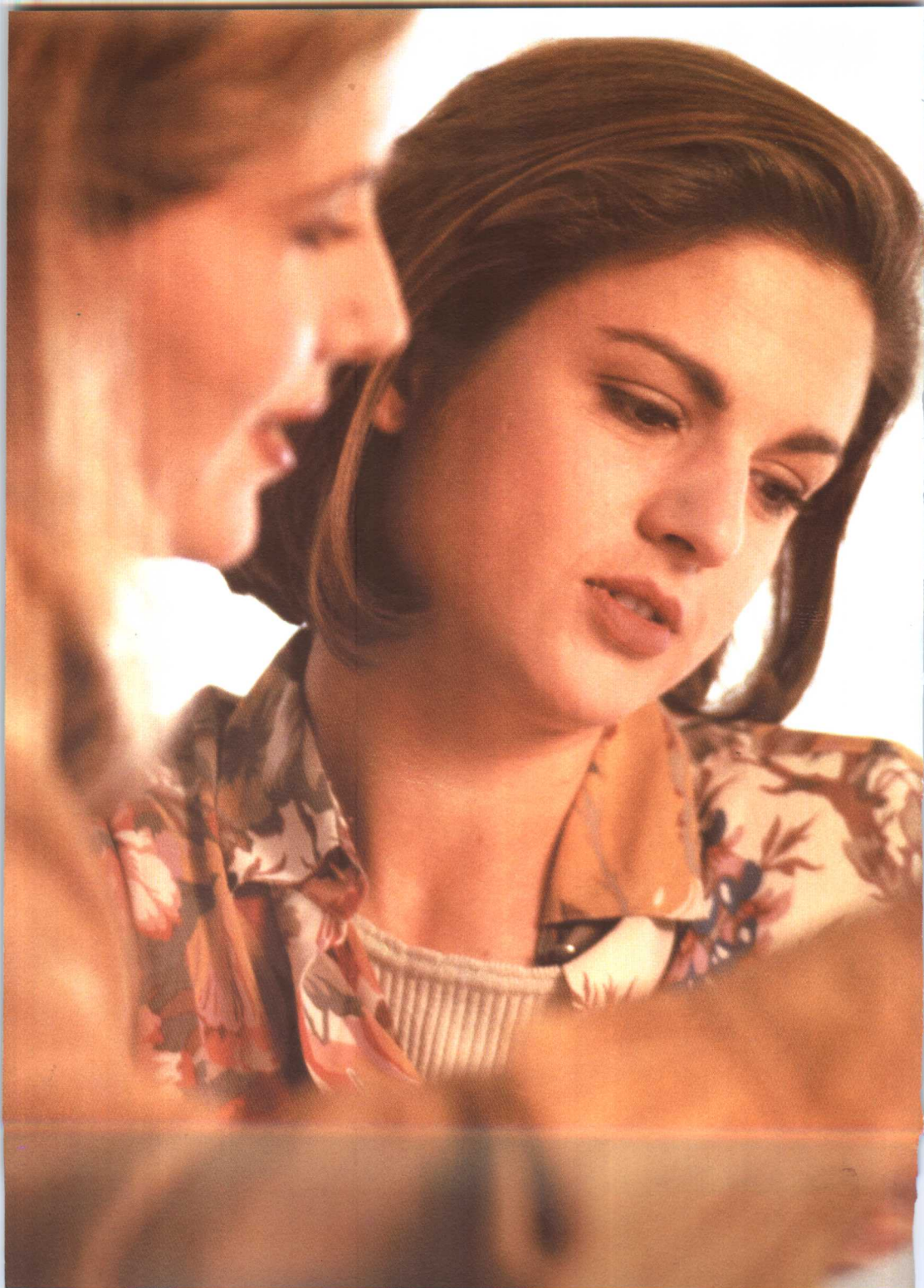
在本书中，罗伯特·赫勒负责编写“学习型组织”中的“描述愿景和使命”和“维护形象和声誉”两节，“资源管理”中的“计划的要素”、“行动计划”、“追求全面质量”和“实现反馈”四节，以及“沟通”一章。





职业生涯规划

发展自我 15



发展自我

成功的职业生涯与你的独特个性、兴趣、技能和志向有关。为了获得成功，你必须积极而有效地安排一生的工作。这是一个终生的过程，并与你的个人和职业发展密切相关。

传统的职业晋升已经过时：你不能再期望组织为你的发展负完全责任。走怎样的一条职业道路，取决于你自己所确定的目标和所选择的道路。

一个基本的要求是计划：你必须清楚什么是你想要的，怎样做才能得到。发展所需的技能是必要的，包括技术方面的和人际方面的。树立诚实的个人形象会给你带来更多的机会，能反过来帮你找到真正合适的组织。一旦走上新的工作岗位，就有特定的成功之路，个人发展计划将帮助你取得更大的进步。最后，当工作不再令人满意时，你应该知道改变现状的最佳时机。

本章内容

职业生涯规划 16 ● 增长必要的技能 18 ● 制作个人简历
21 ● 选择合适的组织 23 ● 新工作的成功 26 ● 制定个人
发展计划 28 ● 辞职 30

职业生涯规划

职业生涯规划并非仅是制定一生工作的进程，它涉及你对自身命运的掌握。因此，你需要好好理解工作的一切，找到你真正想要的东西。

工作与个人发展

你的工作和你的工作经历构成了你的职业。从中，你可以正式和非正式地发展相应的学习技能和形成价值观。

工作与个人发展这两个方面相互作用。你学习的内容决定了你将来适合怎样的工作和角色；反过来，工作和角色影响着你的学习内容。有些人发现自己走进了职业发展的死胡同，努力提高专业技能却对工作少有帮助或根本没有帮助。有些人发展技能和积累经验，这些技能和经验都是日益需要的，他们的职业选择因此更加宽广。不论职业发展带来的是幸运还是机会，了解这一过程意味着你能够掌握自己的命运。

职业生涯管理的好处

对自己职业生涯的管理将给你的工作和个人生活带来很大的好处，帮助你更好地控制自我，保持有益的平衡。你将深深地领悟到什么是你真正想从工作中得到的，并能够通过积极的手段达到目的。

职业保障

很少有人再谈论“为生活而工作”，“工作保障”现在也变成了“职业保障”。雇主和雇员均已认识到，双方都可以通过人才流动的增加而获得更多的利益。

维持你的职业对公司有利。通过提供职业发展服务，公司可从大量的活动中获得最终的利益。作为报答，公司要求你在任职期间全身心地投入工作。

如果你愿意学习，且公司提供必要的资源，那么，你就能利用有利的双向合同发展自己的职业生涯。

认识自我

在你做出任何足以影响你的生活的计划之前，你要先认识自我。自知之明能使你控制自我。现实中有很多能帮助自己的办法，其中心理测试是一种有用的方法，你随时都可以自己做心理测试，它已不只

